

Weidig, Jakob

Article

Personalisierung im Customer Experience Management

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Weidig, Jakob (2023) : Personalisierung im Customer Experience Management, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 4, pp. 74-82

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/299831>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

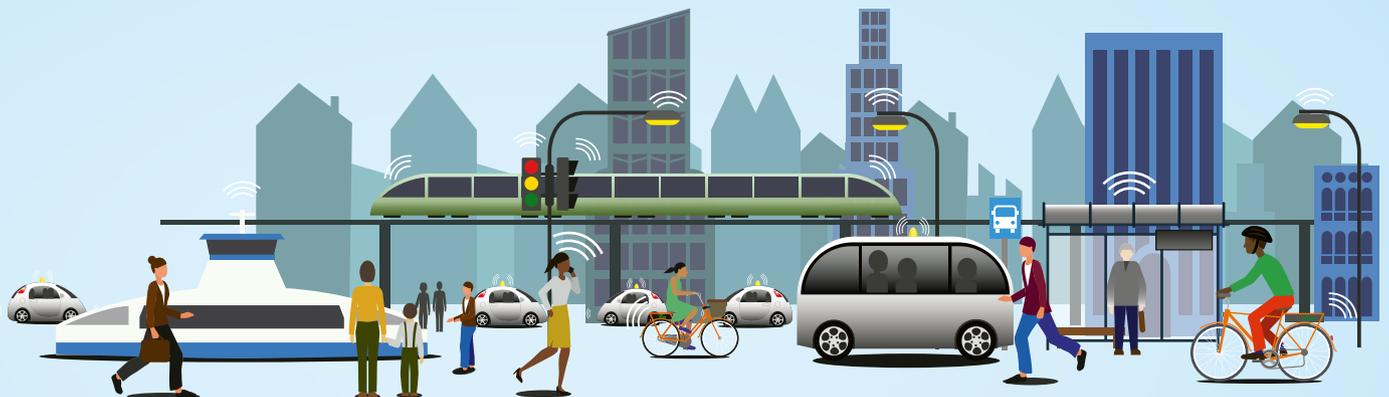
Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St.Gallen

Smart Mobility Marketing



Schwerpunkt

Flugtaxis – Revolution aus der Luft? –
Ein Interview mit Marcus Hinkel,
Volocopter

New Mobility in Everyday Life –
Perspectives From 20 Households
Examined Over Four Months

How Urban Society Can Benefit
from Inclusive Mobility

Carsharing – Utopia or Real
Gamechanger? – Conceptualising
The Potential of Carsharing
for Tackling Carbon Emissions

Who Would Subscribe for a Car? –
The Influence of Car Ownership,
Environmental Consciousness, Age,
and Place of Living

Conversational Sales for OEM Apps

How to Improve the Continuous
Usage of Mobility Apps –
The Effects of Personalisation and
Privacy on the Use of Mobility
Applications in German Urban Areas

Spektrum

Digital Due Diligence –
Assessment of Digital Growth
Potentials

Personalisierung im Customer
Experience Management

Personalisierung im Customer Experience Management

Unternehmen investieren erhebliche Ressourcen in die Personalisierung ihrer Touchpoints. Sie schaffen es allerdings häufig nicht, das volle Potenzial ihrer Bemühungen auszuschöpfen. Der vorliegende Artikel zeigt auf, wie Unternehmen Personalisierung als Instrument für ihr Customer Experience Management effektiver nutzen können.

Jakob Weidig

Die Personalisierung von Touchpoints (Kundenkontaktpunkte wie Produkte, Services und Gespräche mit Mitarbeitenden) gewinnt zunehmend an Bedeutung (z.B. Chandra et al., 2022). Personalisierung bezeichnet das Anpassen von Touchpoints an die individuellen Vorlieben einzelner Kundinnen und Kunden (Surprenant & Solomon, 1987). Neue Technologien wie das Internet of Things (IoT) und Künstliche Intelligenz (KI) eröffnen zusätzliche Möglichkeiten zur Personalisierung von Touchpoints (Hoyer et al., 2020). Gleichzeitig wachsen die Erwartungen der Kundschaft an personalisierte Touchpoints (Abraham et al., 2019). So bevorzugen 91% der befragten Kundinnen und Kunden solche Unternehmen, die ihre persönlichen Präferenzen im Kaufprozess berücksichtigen (Accenture, 2018). Auch die Literatur bestätigt, dass Personalisierung die Kundenloyalität erhöhen kann (z.B. Chen et al., 2022; Kwon & Kim, 2012).

Viele Unternehmen tragen den Erwartungen ihrer Kundschaft an die Personalisierung von Touchpoints Rechnung. In einer Befragung gaben 89% der Unternehmen an, in Personalisierung zu investieren (Witcher, 2018). So kann gut umgesetzte Personalisierung den Unternehmenserfolg verbessern: Amazon führt 35% des Umsatzes auf personalisierte Empfehlungen zurück (MacKenzie et al., 2013) und Netflix gibt an, mehr als 1 Milliarde US-\$ pro Jahr durch eine erhöhte Loyalität dank Personalisierung von Touchpoints einzusparen (McAlone, 2016). Aber nicht alle Unternehmen schöpfen das Potenzial ihrer Personalisierungsmaßnahmen aus (Nidhi Arora et al., 2021). Während 88% der befragten Marketingverantwortlichen mit Personalisierung eine verbesserte Customer Experience (das ganzheitliche Kundenerlebnis) anstreben, erreicht nur etwas mehr als die Hälfte dieses Ziel (Evergage, 2019).

Eine mögliche Ursache hierfür ist, dass viele Unternehmen ihre Maßnahmen zur Personalisierung von Touchpoints nicht in eine Gesamtstrategie zur Verbesserung der Customer Experience (CX) integrieren (Tyrväinen et al., 2020). Ihre Bemühungen konzentrieren sich meist auf einzelne Touchpoints in der Vorkaufphase (z.B. personalisierte Werbung; Aguirre et al., 2015) statt auf die gesamte Customer Journey (Kundenreise), die auch die Kauf- und Nachkaufphase inkludiert (Kuehn et al., 2019; Lemon & Verhoef, 2016). Dadurch wird das Potenzial der Personalisierung nicht voll genutzt, da für den Unternehmenserfolg die CX der gesamten Customer Journey wichtiger ist als die einzelner Touchpoints (Duncan et al., 2016; Jaakkola & Terho, 2021).

Personalisierung ist zudem meist auf die Erreichung kurzfristiger Ziele wie die Erhöhung des Umsatzes ausgelegt (z.B. Jannach & Jugovac, 2019), da Personalisierung aufgrund der hohen Kosten (z.B. Arora et al., 2008) einen messbaren ROI liefern muss (Gorgoglione et al., 2019). Das Ergebnis sind perso-



Jakob Weidig
Externer Doktorand
Abteilung VI – Marketing
Universität Stuttgart,
School of Management
Tel.: +49 (0) 711 685-82941
jakob.weidig@bwi.uni-stuttgart.de

nalisierte Touchpoints, wie personalisierte Empfehlungen, die nur auf eine Margenerhöhung abzielen (Hosanagar et al., 2008). Die Folge kann jedoch eine negative CX sein, da Kundinnen und Kunden den Empfehlungen misstrauen und es letztlich nicht zum Kauf kommt (Chau et al., 2013).

Zusätzlich bewerten viele Unternehmen den Erfolg von personalisierten Touchpoints nur mit einfachen Kennzahlen wie der Clickthrough-Rate (Evergage, 2019). So fehlt ein tieferes Verständnis der resultierenden CX und der Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen auf Kundenzufriedenheit und Treue (Mehmood et al., 2022). Gerade negative Effekte von Personalisierung, wie Sorgen um die Privatsphäre, werden so nicht erfasst (Aguirre et al., 2016). Hier können Auswertungen der Kundenreaktionen (z.B. in Chats) mithilfe von KI helfen, die Auswirkungen personalisierter Touchpoints auf die CX genauer zu verstehen (Huang & Rust, 2021b).

Um das Potenzial der Personalisierung besser auszuschöpfen, können Unternehmen Personalisierung als Instrument für ihr Customer Experience Management (CXM) einsetzen. CXM beschreibt das strategische Management der gesamten CX durch ein Unternehmen (Schmitt, 2010) und umfasst die kulturellen Denkweisen, die strategische Ausrichtung und die organisatorischen Fähigkeiten, um die CX kontinuierlich zu verbessern (Homburg et al., 2017). Konkret verfolgt CXM das Ziel, durch die passende Gestaltung der Touchpoints eine hohe Kundenloyalität zu erreichen (Holmlund et al., 2020).

Die CXM-Literatur hat die Relevanz von Personalisierung für CXM hervorgehoben (z.B. Becker & Jaakkola, 2020), allerdings wird der Einsatz der Personalisierung im CXM nicht detailliert behandelt. Auf Basis der bestehenden CXM- und Personalisierungsliteratur lassen sich Vorteile des Einsatzes von Personalisierung als CXM-Instrument im Vergleich zu allein-

Tabelle 1: Vorteile von Personalisierung als CXM-Instrument

	Personalisierung als alleinstehende Massnahme	Personalisierung als CXM-Instrument	Vorteile von Personalisierung als CXM-Instrument
Ziel(e)	Meist kurzfristige Ziele, wie z.B. Erhöhung des Umsatzes (Jannach & Jugovac, 2019)	Meist langfristige Ziele, wie Kundenloyalität (Homburg et al., 2017)	Höhere Kundenloyalität
Treiber	Häufig technische Aspekte (Adolphs & Winkelmann, 2010)	Kundennutzen (De Keyser et al., 2020)	Verbesserte CX durch Fokus auf Kundennutzen
Betrachtung	Einzelne Touchpoints (Mehmood et al., 2022)	Alle unternehmenseigenen Touchpoints entlang der Customer Journey (Homburg et al., 2017)	Vollständige Betrachtung der Customer Journey
Erfolgsmessung	Conversion-Rate, Clickthrough-Rate etc. (Mehmood et al., 2022)	Auswertung der Kundenreaktionen (z.B. in Chats), um Effekt auf CX zu verstehen (Becker & Jaakkola, 2020)	Besseres Verständnis der resultierenden CX

Quelle: Eigene Darstellung.

stehenden Personalisierungsmassnahmen ableiten (vgl. Tabelle 1). Konkret wird Personalisierung durch die Einbindung in das CXM auf die Erreichung einer positiven CX ausgerichtet, um Kundenloyalität zu erreichen. Die positiven Effekte der Kundenloyalität auf Profitabilität und Unternehmenserfolg (z.B. Hallowell, 1996) dürften mögliche negative Effekte (z.B. weniger Clickthrough) aufwiegen.

Der vorliegende Artikel gibt zunächst einen Überblick über personalisierte Touchpoints und die resultierenden Kundenreaktionen. Im Anschluss daran wird anhand der Literatur und von Praxisbeispielen aufgezeigt, wie Personalisierung als CXM-Instrument von Unternehmen effektiv eingesetzt werden kann.

Personalisierte Touchpoints in der Customer Journey und Kundenreaktionen

Unternehmen konzentrieren ihre Personalisierungsmassnahmen häufig auf wenige digitale Touchpoints in der Vorkaufsphase der Customer Journey (Mehmood et al., 2022). Allerdings können Touchpoints eines Unternehmens entlang der gesamten Customer Journey personalisiert werden (vgl. Abbildung 1 für eine Übersicht).

In der Vorkaufsphase können Unternehmen Werbung, Angebote und Empfehlungen personalisieren (Aguirre et al., 2015). Nur zusätzliche Käufe zu erreichen, greift als Ziel zu kurz. Erfolgreiche Personalisierung in der Vorkaufsphase zielt darauf ab, die Kaufentscheidung für Kundinnen und Kunden zu verein-

fachen (Murthi & Sarkar, 2003). Die Nutzung digitaler Technologien an physischen Touchpoints bietet das Potenzial, einen grösseren Kundennutzen durch Personalisierung zu schaffen (Hoyer et al., 2020). So stattet der Juwelier Tiffany & Co. seine Mitarbeitenden mit mobilen Endgeräten aus, um den Kundenservice im Ladengeschäft durch den Zugriff auf Kundenprofile zu personalisieren (McLaughlin, 2019). KFC China nutzt digitale Kioske, die mithilfe von Gesichtserkennung Alter, Geschlecht und Stimmung der Kundinnen und Kunden erfassen und der Kundschaft anhand dieser Informationen personalisierte Menüempfehlungen aussprechen (Hawkins, 2017).

In der Kaufphase können Unternehmen Preise (z.B. Arora et al., 2021), Produkte (z.B. Rosenbaum et al., 2017), Kaufprozess (z.B. Thirumalai & Sinha, 2009) und den Kundenservice (z.B. Neuhofer et al., 2015) personalisieren. Personalisierung in der Kaufphase zielt darauf ab, den Kauf für Kundinnen und Kunden komfortabler zu machen (Siebert et al., 2020).

Zusammenfassung

Um Personalisierung effektiver zu nutzen, können Unternehmen Personalisierung in ihr Customer Experience Management integrieren. Es wird ein Überblick über die Möglichkeiten zur Personalisierung verschiedener Touchpoints und die resultierenden Kundenreaktionen gegeben. Zudem werden Empfehlungen ausgesprochen, wie Personalisierung in das Customer Experience Management eingebunden werden kann.

Die Hotelkette Marriott personalisiert den Check-in, indem alle nötigen Angaben sowie Präferenzen aus vorherigen Buchungen übernommen werden. Der Gast kann dann direkt mit dem Smartphone die Zimmertür öffnen (Burgess, 2022). Und der Online-Service Habit.com liefert seinen Kundinnen und Kunden Mahlzeiten, die auf Basis medizinischer Tests für die jeweiligen Ernährungsanforderungen personalisiert sind (Rosenbaum et al., 2017).

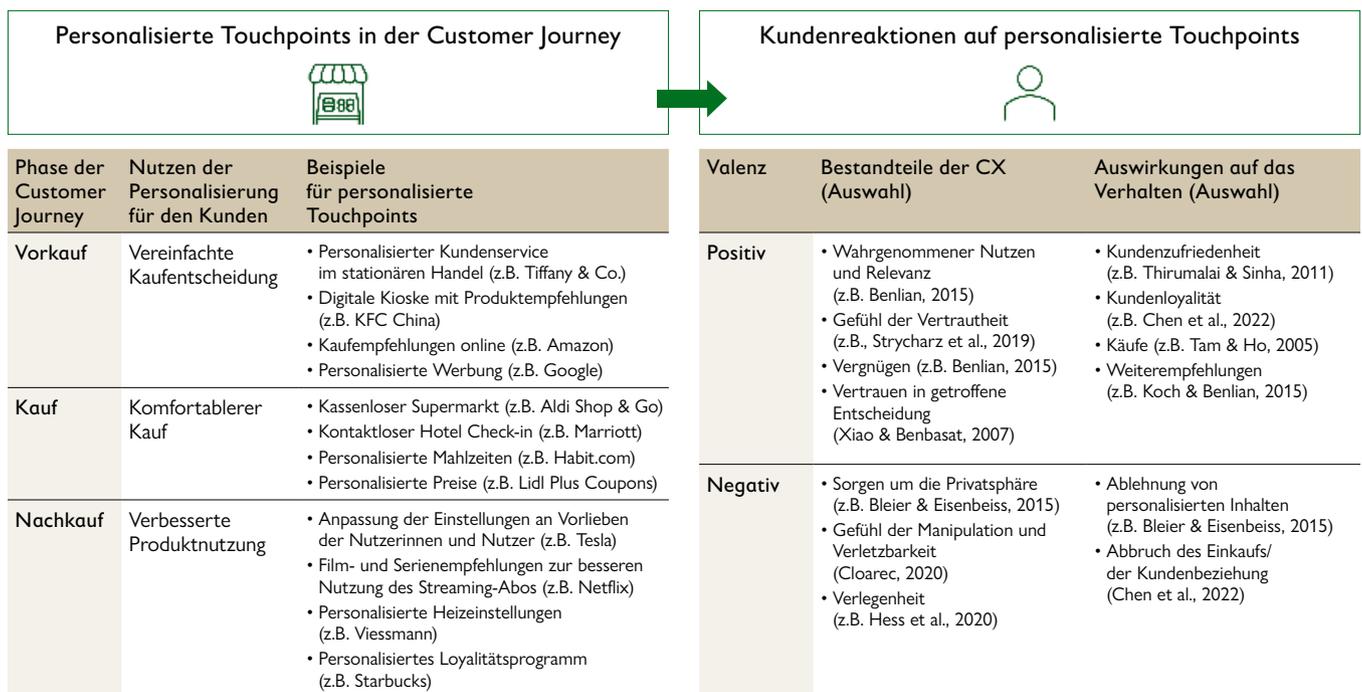
In der Nachkaufphase können Unternehmen ihre Kommunikation mit Kundinnen und Kunden (z.B. Huang & Rust, 2021a) und den Kundenservice personalisieren (z.B. Surprenant & Solomon, 1987).

Erfolgreiche Personalisierung in der Nachkaufphase ermöglicht es Kundinnen und Kunden, das Produkt optimal zu nutzen (Goyal & Deshwal, 2022). Tesla-Fahrzeuge können am Schlüssel die Fahrerin oder den Fahrer erkennen und passen eine Vielzahl von Fahrzeugeinstellungen (z.B. Sitzkonfiguration und Federung) an die im Fahrerprofil gespeicherten Vorlieben an (Morgan, 2021). Und der Heizungsbauer Viessmann bietet mit seiner ViCare App die Möglichkeit, durch personalisierte Einstellungen Energie zu sparen (Viessmann, 2022).

Personalisierte Touchpoints lösen verschiedene Kundenreaktionen aus. Bei den Kundenreaktionen auf personalisierte Touchpoints unterscheidet die aktuelle CX-Literatur meist zwischen der eigentlichen CX (unmittelbar und unbewusst) und Auswirkungen auf das Verhalten (bewusster und bedachter als CX) (z.B. Becker & Jaakkola, 2020). CX ist zudem subjektiv und abhängig vom individuellen Kontext (individuell, sozial, markt- oder umweltbezogen) der Kundschaft (De Keyser et al., 2020). Personalisierung kann daher ein wichtiges Werkzeug für Unternehmen im CXM sein, um der Subjektivität der CX Rechnung zu tragen und Touchpoints an die Präferenzen der Kunden anzupassen (Kuehnl et al., 2019).

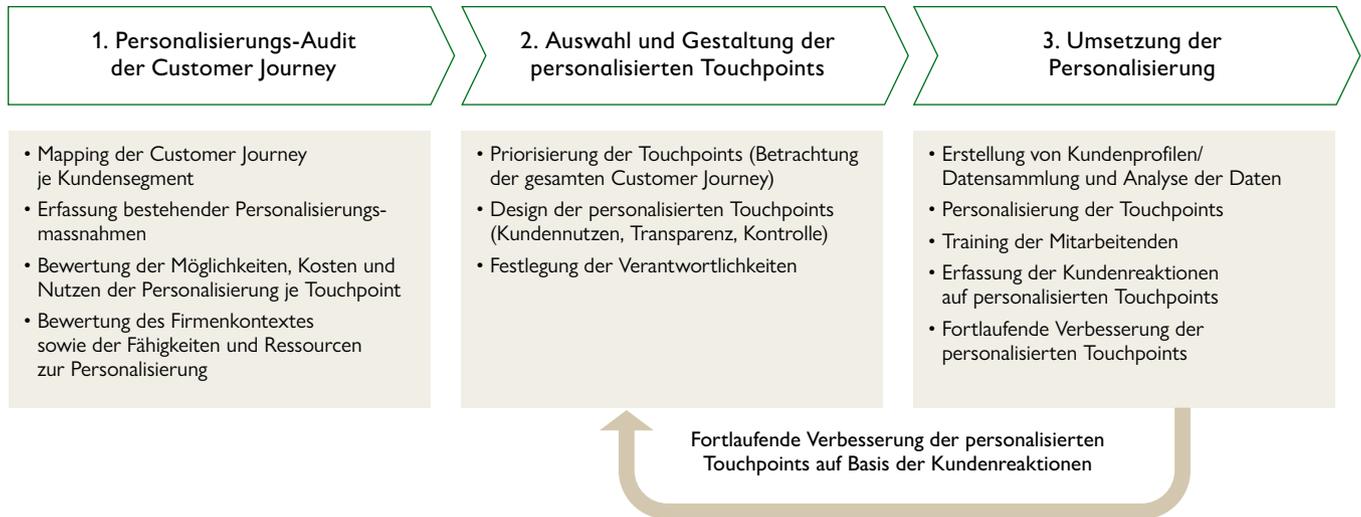
Allerdings gelingt es Unternehmen nicht immer, mit personalisierten Touchpoints die Präferenzen der Kundinnen und Kunden zu erfüllen. Daher kann die Valenz der Kundenreaktionen auf personalisierte Touchpoints sowohl positiv als auch negativ sein (z.B. Bleier et al., 2018) (vgl. Abbildung 1). Zu den positiven Bestandteilen der CX infolge von personalisierten Touchpoints gehören z.B. wahrgenommener Komfort und Vergnügen (z.B. Xiao & Benbasat, 2018). Positive Ergebnisse der personalisierten Touchpoints sind in der Folge z.B. höhere Kundentreue und Umsätze (Vesanan, 2007). Zu den negativen Bestandteilen der

Abb. 1: Personalisierte Touchpoints in der Customer Journey und Kundenreaktionen



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Schritte zum Einsatz der Personalisierung als CXM-Instrument



Quelle: Eigene Darstellung

CX infolge von personalisierten Touchpoints gehören z.B. Misstrauen gegen das Unternehmen sowie das Gefühl, manipuliert zu werden und verletzlich zu sein (z.B. Cloarec, 2020). Im Ergebnis versuchen Kundinnen und Kunden, personalisierte Touchpoints zu vermeiden und brechen ihren Einkauf oder sogar die Kundenbeziehung ab (Chen et al., 2022).

lisieren können, die sie selbst oder mittels Partner (z.B. Vertriebspartner) gestalten (vgl. Lemon & Verhoef, 2016). Es bietet sich an, das Mapping der Customer Journey aus der Perspektive einzelner Kundensegmente durchzuführen, um Unterschiede zwischen den Segmenten zu erkennen (McColl-Kennedy et al., 2019). Im Anschluss werden für die einzelnen Touchpoints die bestehenden Personalisierungsmassnahmen sowie die Kundenerwartungen an die Personalisierung und der mögliche Kundennutzen aufgenommen. Zudem ist es wichtig, die Kosten der Personalisierung der einzelnen Touchpoints zu verstehen. Dabei sind nicht

Einsatz der Personalisierung als CXM-Instrument

Um Personalisierung im Rahmen ihres CXM effektiver zu nutzen, können Unternehmen folgende Schritte berücksichtigen (vgl. Abbildung 2): (1) einen Personalisierungs-Audit der Customer Journey, (2) die Auswahl und Gestaltung der personalisierten Touchpoints und (3) die Umsetzung der Personalisierung entlang der Customer Journey.

1. Personalisierungs-Audit der Customer Journey

Mit einem Audit der Customer Journey kann das Potenzial für Personalisierung ermittelt werden (vgl. Tabelle 2). Zunächst bietet sich die Durchführung eines Customer Journey Mappings an, bei dem alle Touchpoints der Customer Journey mit ihren Eigenschaften und Funktionen aus Kundensicht (Rosenbaum et al., 2017) erfasst werden. Ein wichtiges Kriterium ist die Kontrolle über den Touchpoint, da Unternehmen nur Touchpoints persona-

Kernthesen

- 1 Personalisierung als CXM-Instrument ist effektiver als alleinstehende Personalisierungsmassnahmen.
- 2 Effektive Personalisierung setzt ein umfassendes Verständnis der Customer Journey voraus.
- 3 Das volle Potenzial für die Personalisierung vieler Touchpoints in der Kauf- und Nachkaufphase bleibt bisher weitgehend ungenutzt.
- 4 Unternehmen müssen die positiven und negativen Kundenreaktionen personalisierter Touchpoints abwägen.

nur direkte Kosten (z.B. für die technische Implementierung), sondern auch indirekte Kosten wie eine erhöhte Komplexität der internen Prozesse (Rust & Chung, 2006) und mögliche negative Kundenreaktionen (Aguirre et al., 2015) relevant.

Über die Customer Journey hinaus empfiehlt es sich, auch das Geschäftsmodell sowie die Fähigkeiten und Ressourcen zur Personalisierung des jeweiligen Unternehmens in dem Audit zu betrachten. Im Hinblick auf das Geschäftsmodell ist ein wichtiger Faktor für die Personalisierung, ob die angebotenen Produkte eher hedonistischer oder praktischer Natur sind. So sind bei hedonistischen Produkten die Anforderungen an Personalisierung höher, da die Entscheidungsprozesse der Kundinnen und Kunden stärker auf den individuellen Präferenzen der Kundschaft basieren als bei praktischen Produkten (Dhar & Wertenbroch, 2000; Choi et al., 2011).

Ähnliches gilt für Dienstleistungen, die im Vergleich zu Produkten mehr Aufwand bei der Gestaltung der Touchpoints benötigen (Kuehnl et al., 2019). Bei den Fähigkeiten und Ressourcen wird erfasst, welches Mass an Personalisierung das Unternehmen in der Lage ist umzusetzen. Technische Fähigkeiten beschreiben die Möglichkeiten des Unternehmens, Daten zu sammeln, durch die Analyse dieser Daten die Präferenzen einzelner Kundinnen und Kunden abzuleiten, sowie die Touchpoints zu personalisieren und zu verknüpfen (Rust & Huang, 2014; Vesanen, 2007). Organisatorische Fähigkeiten umfassen in erster Linie die für Personalisierung notwendige Koordination über verschiedene Abteilungen hinweg (IT, Marketing, Produktion) (Arora et al., 2021). Dies erfordert auch, dass Personalisierung als unternehmensweite Initiative verstanden wird (Kumar et al., 2019). Um noch nicht vorhandene Fähigkeiten auszubauen und Personalisierung dauerhaft

Tabelle 2: Personalisierungs-Audit

Personalisierungs-Audit der Customer Journey	
Mapping der Customer Journey je Kundensegment	Was sind die relevanten Kundensegmente, die sich im Verlauf der Customer Journey (Art der Touchpoints) oder in ihren Präferenzen und Zielen unterscheiden?
	Welche Touchpoints beinhaltet die Customer Journey in den einzelnen Phasen und wie sind diese beschaffen? (Art der Touchpoints, Phase der Customer Journey, Kontrolle des Unternehmens über die Touchpoints)
	Was ist die Funktion der Touchpoints und welches Ziel verfolgen Kundinnen und Kunden dort?
	Wie wichtig sind die Touchpoints für die CX entlang der gesamten Customer Journey?
Erfassung bestehender Personalisierung und der Kundenreaktionen	Welche bestehenden Touchpoints werden bereits personalisiert und wie ist die Personalisierung dort umgesetzt?
	Wie unterstützen die personalisierten Touchpoints die Kundinnen und Kunden bei ihren Zielen?
	Wie werden die CX (Kundenreaktionen) und die Auswirkungen auf das Verhalten dort erfasst?
	Wie reagieren die Kunden auf die bestehende Personalisierung (CX und Auswirkungen auf das Verhalten)?
Bewertung von Möglichkeiten, Kosten und Nutzen der Personalisierung je Touchpoint	Wie kann Personalisierung Kundinnen und Kunden an den Touchpoints bei ihren Zielen unterstützen und was erwarten sie in Bezug auf Personalisierung?
	Welches Mass an Kontrolle hat das Unternehmen über die Touchpoints?
	Wie kann die Personalisierung dort technisch umgesetzt werden? (benötigte Daten, Analyse der Kundenpräferenzen, Anpassen der Inhalte)
	Welche Kosten entstehen durch die Personalisierung der Touchpoints? (technische Implementierung, erhöhte Komplexität, Risiko negativer Kundenreaktionen)
Bewertung des Unternehmenskontextes sowie der Fähigkeiten und Ressourcen zur Personalisierung	Was für Anforderungen an die Personalisierung ergeben sich aus dem Geschäftsmodell?
	Welche technischen und organisatorischen Fähigkeiten bestehen zur Personalisierung dieser Touchpoints?
	Welche finanziellen Ressourcen stehen für die Personalisierung zur Verfügung?
Ergebnis	Überblick über alle Touchpoints der Customer Journey im Hinblick auf Möglichkeiten zur Personalisierung
	Verständnis der Kosten und Nutzen der Personalisierung der einzelnen Touchpoints
	Verständnis der Stärken und Schwächen der bestehenden Personalisierung
	Verständnis der generellen Fähigkeiten des Unternehmens für die Personalisierung

Quelle: Eigene Darstellung.

umzusetzen, werden zudem auch finanziellen Ressourcen benötigt (Vesanen, 2007).

Das Ergebnis des Audits ist ein umfassender Überblick über die Customer Journey im Hinblick auf Möglichkeiten zur Personalisierung. Zusätzlich lassen sich Stärken und Schwächen der bestehenden Personalisierung und der Fähigkeiten des Unternehmens zur Personalisierung identifizieren.

2. Auswahl und Gestaltung der personalisierten Touchpoints

Auf Basis des Audits können Touchpoints für die Personalisierung priorisiert werden. Eine Priorisierung ist notwendig, da die Fähigkeiten und Ressourcen in den meisten Fällen nicht ausreichen dürften, um die Customer Journey vollständig zu personalisieren. Es ist sinnvoll, neben den Möglichkeiten und Kosten der Personalisierung auch die erreichbare Qualität (geringe Fehlerquote) zu berücksichtigen. Personalisierung,

Handlungsempfehlungen

- 1 Mit einem Personalisierungs-Audit können das Potenzial für die Personalisierung der Customer Journey ermittelt und die Grundlage für die Priorisierung von Touchpoints für die Personalisierung geschaffen werden.
- 2 Neben der reinen Kosten-Nutzen-Abwägung ist auch die mögliche Qualität der Personalisierung ein wichtiger Faktor in der Priorisierung von Touchpoints zur Personalisierung.
- 3 Unternehmen können die CX mit personalisierten Touchpoints positiv beeinflussen, indem sie sich auf den Kundennutzen fokussieren und den Kunden Transparenz und Kontrolle über die Personalisierung bieten.
- 4 Schulungsmassnahmen für Mitarbeitende und klare Verantwortlichkeiten für die Personalisierung von Touchpoints erhöhen die Effektivität der Personalisierungsmassnahmen im Rahmen des CXM.
- 5 Eine detaillierte Erfassung der Kundenreaktionen und des langfristigen Kundenverhaltens sind wichtig, um den Effekt personalisierter Touchpoints zu verstehen und die Personalisierung zu verbessern.

die nicht den Präferenzen der Kunden entspricht, resultiert häufig in einer negativen CX (Arora et al., 2008; Shen, 2014).

Für die zu personalisierenden Touchpoints sind wichtige Gestaltungsentscheidungen zu treffen. Unternehmen können die CX positiv durch personalisierte Touchpoints beeinflussen, indem sie den Kundennutzen in den Mittelpunkt stellen (Chen et al., 2022). Bei personalisierten Empfehlungen entspricht der Kundennutzen einer vereinfachten Entscheidungsfindung (Li & Karahanna, 2015) und bei personalisierter Werbung einer höheren Relevanz für die Kundschaft (Aguirre et al., 2015). Zudem kann eine hohe Transparenz die Personalisierung unterstützen (Awad & Krishnan, 2006). Kundinnen und Kunden erfahren so, auf welchen Daten ein personalisierter Inhalt basiert und warum er gezeigt wird (Tintarev & Masthoff, 2011). Zusätzlich hilft es, wenn Unternehmen deren Kundschaft Kontrolle darüber geben, ob und wie personalisiert wird (Aguirre et al., 2015).

Um negative Effekte auf die CX zu vermeiden, empfiehlt es sich, darauf zu verzichten, mit Personalisierung Kundenentscheidungen zu manipulieren (Ham, 2017). Zudem ist es sinnvoll, Personalisierung auf das notwendige Detaillevel zu beschränken (Bleier & Eisenbeiss, 2015). Denn personalisierte Werbung, die personenbezogene Daten abbildet, wird als aufdringlich wahrgenommen und ist dadurch weniger wirkungsvoll (Van Doorn & Hoekstra, 2013).

Personalisierung setzt auch Vertrauen der Kundinnen und Kunden in das Unternehmen voraus (z.B. Salonen & Karjaluoto, 2016). Deshalb wird idealerweise die Genauigkeit der Personalisierung über den Verlauf der Customer Journey mit wachsendem Kundenvertrauen gesteigert.

Neben der Gestaltung sind die Verantwortlichkeiten für die Personalisierung der Touchpoints zu klären (Holmlund et al., 2020). Diese liegen zum einen bei den Verantwortlichen für den Touchpoint (z.B. der Leitung des Kundenservice). Zum anderen muss definiert werden, wer die Personalisierung im Rahmen der gesamten CXM-Strategie verantwortet (vgl. Homburg et al., 2017).

3. Umsetzung der Personalisierung

Um die Personalisierung der priorisierten Touchpoints zu implementieren, werden zunächst die notwendigen Kundendaten gesammelt und Kundenprofile erstellt. Die Kundenprofile müssen ausreichend Informationen enthalten, um daraus die relevanten Präferenzen ableiten zu können (Adomavicius & Tuzhilin, 2005). Für die Personalisierung der Touchpoints bietet es sich an, einen Prototyp zu entwickeln und mit A/B-Tests bei Kundensegmenten mit hoher Akzeptanz zu testen (z.B. Early Adopters) (Wedel & Kannan, 2016). Der Prototyp kann



Quelle: © Adobe Stock.

dann mit dem Kunden-Feedback weiterentwickelt und in die Customer Journey weiterer Kundensegmente eingebunden werden. Diese Einbettung gestaltet sich bei rein digitalen Touchpoints wie Webseiten und Apps in der Regel einfacher, da sie nur technisch erfolgt. Bei Touchpoints, die von Mitarbeitenden mitgestaltet werden (z.B. Kundenkontakt im Laden, Hotline), sind Schulungsmassnahmen ein wichtiges Mittel (Bettencourt & Gwinner, 1996), um die Akzeptanz und Qualität der Personalisierung sicherzustellen.

Um die Wirkung der personalisierten Touchpoints im Detail zu verstehen, ist es wichtig, die Reaktion der Kundinnen und Kunden zu erfassen. Befragungen sind eine Möglichkeit, um neben positiven auch negative Reaktionen zu erkennen (Huang & Rust, 2021b). Bei vielen digitalen Touchpoints kön-

nen Unternehmen Clickstream-Daten erheben, um das Verhalten in Apps und auf Webseiten auszuwerten (Montgomery & Smith, 2009). Eine weitere Möglichkeit ist die Auswertung von Kundeninteraktionen mit Stimmauswertung (Puntoni et al., 2021) und Gesichtserkennung (Garaus et al., 2021). Auch Service-Mitarbeitende können aus der Interaktion mit Kundinnen und Kunden wertvolle Informationen zur Wirkung der personalisierten Touchpoints gewinnen (Gwinner et al., 2005). Zusätzlich ist es sinnvoll, die Auswirkungen der personalisierten Touchpoints über Metriken für das langfristige Kundenverhalten, wie Churn und Customer Lifetime Value, zu messen, die auch Rückschlüsse auf die finanziellen Effekte der Personalisierung zulassen (Mehmood et al., 2022). Auf Basis der Kundenreaktionen kann die Personalisierung der Touchpoints fortlaufend verbessert werden (Neuhofer et al., 2015). ■

Literatur

- Abraham, M., Archacki, R., González, J. E. & Fanfarillo, S. (2019, 4. Juni). The next level of personalization in retail. BCG. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2019/next-level-personalization-retail>
- Accenture. (2018). Pulse check 2018: Making it personal: Why brands must move from communication to conversation for greater personalization. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-77/Accenture-Pulse-Survey.pdf
- Adolphs, C. & Winkelmann, A. (2010). Personalization research in e-commerce: A state of the art review (2000–2008). *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 326–341.
- Adomavicius, G. & Tuzhilin, A. (2005). Personalization technologies: A process-oriented perspective. *Communications of the ACM*, 48(10), 83–90. <https://doi.org/10.1145/1089107.1089109>
- Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K. & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.005>
- Aguirre, E., Roggeveen, A. L., Grewal, D. & Wetzels, M. (2016). The personalization-privacy paradox: Implications for new media. *Journal of Consumer Marketing*, 33(2), 98–110. <https://doi.org/10.1108/JCM-06-2015-1458>
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., Joshi, Y., Kumar, V., Lurie, N., Neslin, S., Sajeesh, S., Su, M., Syam, N., Thomas, J. & Zhang, Z. J. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3), 305–321. <https://doi.org/10.1007/s11002-008-9056-z>
- Arora, Nidhi, Liu, W. W., Robinson, K., Stein, E., Ensslen, D., Fiedler, L. & Schüler, G. (2021, 12. November). The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>
- Awad, N. & Krishnan, M. (2006). The personalization privacy paradox: An empirical evaluation of information transparency and the willingness to be profiled online for personalization. *MIS Quarterly*, 30(1), 13–28. <https://doi.org/10.2307/25148715>
- Becker, L. & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Benlian, A. (2015). Web personalization cues and their differential effects on user assessments of website value. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 225–260. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029394>
- Bettencourt, L. A. & Gwinner, K. (1996). Customization of the service experience: The role of the frontline employee. *International Journal of Service Industry Management*, 7(2), 3–20. <https://doi.org/10.1108/09564239610113442>
- Bleier, A., De Keyser, A. & Verleye, K. (2018). Customer engagement through personalization and customization. In R. W. Palmatier, V. Kumar & C. M. Harmeling (Hrsg.), *Customer engagement marketing* (S. 75–94). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61985-9_4
- Bleier, A. & Eisenbeiss, M. (2015). The importance of trust for personalized online advertising. *Journal of Retailing*, 91(3), 390–409. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.001>
- Burgess, R. (2022, 3. Mai). I finally try a hotel 'Mobile Key', and this is what I found. Head for Points. <https://www.headforpoints.com/2022/05/03/how-does-marriott-mobile-key-work/>
- Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S. & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39(8), 1529–1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>
- Chau, P. Y., Ho, S. Y., Ho, K. K. & Yao, Y. (2013). Examining the effects of malfunctioning personalized services on online users' distrust and behaviors. *Decision Support Systems*, 56, 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.05.023>
- Chen, X., Sun, J. & Liu, H. (2022). Balancing web personalization and consumer privacy concerns: Mechanisms of consumer trust and reactance. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(3), 572–582. <https://doi.org/10.1002/cb.1947>
- Choi, J., Lee, H. J. & Kim, Y. C. (2011). The influence of social presence on customer intention to reuse online recommender systems: The roles of personalization and product type. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(1), 129–154. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415160105>
- Cloarec, J. (2020). The personalization-privacy paradox in the attention economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120299>
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L. & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433–455. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
- Dhar, R. & Wertenbroch, K. (2000). Consumer choice between hedonic and utilitarian goods. *Journal of Marketing Research*, 37(1), 60–71. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.1.60.18718>
- Duncan, E., Fandler, H., Maechler, N. & Neher, K. (2016). Customer experience: Creating value through transforming customer journeys. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/customer-experience-creating-value-through-transforming-customer-journeys>
- Evergage. (2019). 2019 Trends in Personalization. <https://web.archive.org/web/20190606004535/https://www.evergage.com/resources/ebooks/trends-in-personalization-survey-report/>
- Garaus, M., Wagner, U. & Rainer, R. C. (2021). Emotional targeting using digital signage systems and facial recognition at the point-of-sale. *Journal of Business Research*, 131, 747–762. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.065>
- Gorgoglione, M., Panniello, U. & Tuzhilin, A. (2019). Recommendation strategies in personalization applications. *Information & Management*, 56(6), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.01.005>
- Goyal, M. & Deshwal, P. (2022). Online post-purchase customer experience: A qualitative study using NVivo software. *Quality & Quantity*, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s11335-022-01492-9>

- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W. & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131–148. <https://doi.org/10.1177/1094670505279699>
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27–42. <https://doi.org/10.1108/09564239610129931>
- Ham, C.-D. (2017). Exploring how consumers cope with online behavioral advertising. *International Journal of Advertising*, 36(4), 632–658. <https://doi.org/10.1080/02650487.2016.1239878>
- Hawkins, A. (2017, 11. Januar). KFC China is using facial recognition tech to serve customers - but are they buying it? *Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2017/jan/11/china-beijing-first-smart-restaurant-kfc-facial-recognition>
- Hess, N. J., Kelley, C. M., Scott, M. L., Mende, M. & Schumann, J. H. (2020). Getting personal in public? How consumers respond to public personalized advertising in retail stores. *Journal of Retailing*, 96(3), 344–361. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.11.005>
- Holmlund, M., van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Raval, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V. & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Hosanagar, K., Krishnan, R. & Ma, L. (2008). Recommended for you: The impact of profit incentives on the relevance of online recommendations [Konferenzbeitrag]. *ICIS 2008 Proceedings*, 31, 1–16.
- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K. & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 57–71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>
- Huang, M.-H. & Rust, R. T. (2021a). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30–41. <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>
- Huang, M.-H. & Rust, R. T. (2021b). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Jaakkola, E. & Terho, H. (2021). Service journey quality: Conceptualization, measurement and customer outcomes. *Journal of Service Management*, 32(6), 1–27. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2020-0233>
- Jannach, D. & Jugovac, M. (2019). Measuring the business value of recommender systems. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 10(4), 1–23. <https://doi.org/10.1145/3370082>
- Koch, O. F. & Benlian, A. (2015). Promotional tactics for online viral marketing campaigns: How scarcity and personalization affect seed stage referrals. *Journal of Interactive Marketing*, 32(1), 37–52. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.09.005>
- Kuehnl, C., Jozić, D. & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7>
- Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R. & Lecinski, J. (2019). Understanding the role of artificial intelligence in personalized engagement marketing. *California Management Review*, 61(4), 135–155. <https://doi.org/10.1177/0008125619859317>
- Kwon, K. & Kim, C. (2012). How to design personalization in a context of customer retention: Who personalizes what and to what extent? *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(2), 101–116. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2011.05.002>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, S. & Karahanna, E. (2015). Online recommendation systems in a B2C e-commerce context: A review and future directions. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(2), 72–107. <https://doi.org/10.17705/jais.00389>
- MacKenzie, I., Meyer, C. & Noble, S. (2013, 1. Oktober). How retailers can keep up with consumers. *McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-keep-up-with-consumers>
- McAlone, N. (2016, 14. Juni). Why Netflix thinks its personalized recommendation engine is worth \$1 billion per year. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/netflix-recommendation-engine-worth-1-billion-per-year-2016-6>
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F. & Neely, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8–26. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
- McLaughlin, A. (2019, 19. April). Tiffany & Co. leads luxury with mobile-first personalization. *Newstore*. <https://www.newstore.com/articles/tiffany-co-mobile-personalization/>
- Mehmood, K., Verleye, K., De Keyser, A. & Larivière, B. (2022). Piloting personalization research through data-rich environments: A literature review and future research agenda. *Journal of Service Management (ahead-of-print)*, 1–33. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2021-0405>
- Montgomery, A. L. & Smith, M. D. (2009). Prospects for personalization on the internet. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 130–137. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.02.001>
- Morgan, B. (2021, 10. Mai). 3 ways Tesla creates a personalized customer experience. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2021/05/10/3-ways-tesla-creates-a-personalized-customer-experience/?sh=58519cf023b3>
- Murthi, B. P. S. & Sarkar, S. (2003). The role of the management sciences in research on personalization. *Management Science*, 49(10), 1344–1362. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1344.17313>
- Neuhof, B., Buhalis, D. & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: A case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243–254. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>
- Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M. & Botti, S. (2021). Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective. *Journal of Marketing*, 85(1), 131–151. <https://doi.org/10.1177/0022242920953847>
- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L. & Ramirez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Rosenbaum, M. S., Ramirez, G. C., Edwards, K., Kim, J., Campbell, J. M. & Bickle, M. C. (2017). The digitization of health care retailing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(4), 432–446. <https://doi.org/10.1108/JRIM-07-2017-0058>
- Rust, R. T. & Chung, T. S. (2006). Marketing models of service and relationships. *Marketing Science*, 25(6), 560–580. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0139>
- Rust, R. T. & Huang, M.-H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206–221. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0836>
- Salonen, V. & Karjalainen, H. (2016). Web personalization: The state of the art and future avenues for research and practice. *Telematics and Informatics*, 33(4), 1088–1104. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.03.004>
- Schmitt, B. (2010). Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, 5(2), 55–112. <https://doi.org/10.1561/17000000027>
- Shen, A. (2014). Recommendations as personalized marketing: Insights from customer experiences. *Journal of Services Marketing*, 28(5), 414–427. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2013-0083>
- Siebert, A., Gopaladas, A., Lindridge, A. & Simões, C. (2020). Customer experience journeys: Loyalty loops versus involvement spirals. *Journal of Marketing*, 84(4), 45–66. <https://doi.org/10.1177/0022242920920262>
- Strycharz, J., van Noort, G., Helberger, N. & Smit, E. (2019). Contrasting perspectives: Practitioner's viewpoint on personalised marketing communication. *European Journal of Marketing*, 53(4), 635–660. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0896>
- Surprenant, C. F. & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, 51(2), 86–96. <https://doi.org/10.1177/002224298705100207>
- Tam, K. Y. & Ho, S. Y. (2005). Web personalization as a persuasion strategy: An elaboration likelihood model perspective. *Information Systems Research*, 16(3), 271–291. <https://doi.org/10.1287/isre.1050.0058>
- Thirumalai, S. & Sinha, K. K. (2009). Customization strategies in electronic retailing: Implications of customer purchase behavior. *Decision Sciences*, 40(1), 5–36. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00222.x>
- Thirumalai, S. & Sinha, K. K. (2011). Customization of the online purchase process in electronic retailing and customer satisfaction: An online field study. *Journal of Operations Management*, 29(5), 477–487. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.11.009>
- Tintarev, N. & Masthoff, J. (2011). Designing and evaluating explanations for recommender systems. In F. Ricci, L. Rokach, B. Shapira, & P. B. Kantor (Hrsg.), *Recommender systems handbook* (S. 479–510). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-85820-3_15
- Tyrväinen, O., Karjalainen, H. & Saarijärvi, H. (2020). Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233>
- Van Doorn, J. & Hoekstra, J. C. (2013). Customization of online advertising: The role of intrusiveness. *Marketing Letters*, 24(4), 339–351. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9222-1>
- Vesänen, J. (2007). What is personalization? A conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 409–418. <https://doi.org/10.1108/03090560710737534>
- Viessmann. (2022). Der Umwelt helfen und gleichzeitig Energiekosten sparen - mit ViCare. <https://www.viessmann.de/de/produkte/steuerung-und-konnektivitaet/vicare-app/energieeffizienz.html>
- Wedel, M. & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Witcher, B. (2018, 19. März). Transform your personalization strategy at Forrester's consumer marketing forum. *Forrester*. <https://www.forrester.com/blogs/transform-your-personalization-strategy-at-forrester-consumer-marketing-forum/>
- Xiao, B. & Benbasat, I. (2007). E-commerce product recommendation agents: Use, characteristics, and impact. *MIS Quarterly*, 31(1), 137. <https://doi.org/10.2307/25148784>
- Xiao, B. & Benbasat, I. (2018). An empirical examination of the influence of biased personalized product recommendations on consumers' decision making outcomes. *Decision Support Systems*, 110, 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.03.005>